



Jurusan Akuntansi Masyarakat Akuntansi Multiparadigma Indonesia



Jurnal Akuntansi Multiparadigma

www.jamal.ub.ac.id



DULAHU SEBAGAI MODEL PENGANGGARAN UNIVERSITAS BERBASIS BUDAYA GORONTALO

Niswatin*, Nilawaty Yusuf

Universitas Negeri Gorontalo, Jl. Jend. Sudirman No.6, Gorontalo 96128

*Korespondensi: niswatin@ung.ac.id

Volume 14
Nomor 2
Halaman 396-411
Malang, Agustus 2023
ISSN 2086-7603
e-ISSN 2089-5879

Tanggal Masuk:
29 Maret 2023
Tanggal Revisi:
05 September 2023
Tanggal Diterima:
29 September 2023

Kata kunci:

dulahu,
gorontalo,
penganggaran,
universitas

Mengutip ini sebagai:

Niswatin, & Yusuf, N. (2023). *Dulahu sebagai Model Penganggaran Universitas Berbasis Budaya Gorontalo*. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 14 (2), 396-411. <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jamal.2023.14.2.28>

© 2023 Niswatin, Nilawaty Yusuf

Abstrak – Dulahu sebagai Model Penganggaran Universitas Berbasis Budaya Gorontalo

Tujuan Utama – Penelitian ini bertujuan untuk mendesain model penganggaran di universitas berbasis nilai budaya Gorontalo.

Metode – Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Informan penelitian adalah pejabat, akademisi, sosiolog, dan budayawan.

Temuan Utama – Penelitian ini menemukan tiga nilai dari tiga belas nilai yang diimplementasikan dalam setiap tahapan penganggaran. Nilai tersebut adalah *dulohupa* (musyawarah), *heluma* (mufakat), dan *huyula* (gotong royong). Model *dulahu* (matahari) yang diinternalisasi nilai Islam kasih (*atiolo*) dan sayang (*toliano*) digunakan untuk mewujudkan penganggaran yang penuh keikhlasan.

Implikasi Teori dan Kebijakan – Penelitian ini menawarkan model penganggaran universitas berbasis nilai kearifan lokal Gorontalo. Hasil penelitian dapat memberikan kontribusi bagi universitas dalam mewujudkan *good university governance*.

Kebaruan Penelitian – Penelitian ini menggali nilai budaya Gorontalo untuk dijadikan dasar dalam model penganggaran universitas.

Abstract – Dulahu as a University Budgeting Model Based on Gorontalo Culture

Main Purpose – This research aims to design a budgeting model at the university based on Gorontalo cultural values.

Method – This research uses a qualitative descriptive method. Research informants are officials, academics, sociologists, and cultural figures.

Main Findings – This research found three out of thirteen values implemented in each budgeting stage. These values are “*dulohupa*” (deliberation), “*heluma*” (consensus), and “*huyula*” (cooperation). The “*dulahu*” (sun) model, which internalizes the Islamic values of love (“*atiolo*”) and compassion (“*toliano*”), is used to realize budgeting that is full of sincerity.

Theory and Practical Implications – This research offers a university budgeting model based on Gorontalo’s local wisdom values. The research results can contribute to universities in realizing *good university governance*.

Novelty – This research explores Gorontalo cultural values to serve as a basis for the university budgeting model.



Studi yang relevan mendokumentasikan perkembangan akuntansi, khususnya penganggaran yang diintegrasikan dengan budaya menjadi penting untuk dilakukan. Hal ini didasarkan karena nilai-nilai budaya yang diinternalisasikan dalam organisasi dapat memberikan keragaman tatanan kelembagaan organisasi dan mampu memberikan dampak pada nilai akuntansi, sistem akuntansi, dan penganggaran (Ahrens et al., 2023; Alkaraan, 2018; Graham & Sathye, 2018; Haliah, 2021; Nkundabanyanga et al., 2023; Zarei et al., 2022). Bahkan, internalisasi tersebut mampu membantu organisasi hingga pencapaian tujuannya (Jayasinghe et al., 2020). Anggaran diartikan sebagai rencana seluruh kegiatan organisasi dalam jangka pendek yang disajikan dalam satuan kuantitatif dan keuangan. Anggaran penting karena digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian (Modell, 2017; Seneviratne & Martino, 2021). Serangkaian kajian tentang penganggaran lebih dominan dilakukan dengan melihat kontribusi penganggaran dalam hubungannya dengan pencapaian kinerja keuangan semata (Covalesski & Dirsmith, 1986; Kaufman & Covalesski, 2019; Knardal & Bjørnenak, 2020; Pratolo et al., 2020; Rachmawati et al., 2021; Saadah & Falikhatun, 2021; Salman et al., 2023; Siregar & Susanti, 2019; Vollmers & Coons, 2017). Anggaran dalam proses penyusunannya dapat menimbulkan masalah sosial dalam bentuk konflik atau perdebatan dan tidak berujung pada penyelesaian. Kesalahan penganggaran dapat terjadi karena melibatkan interaksi manusia dalam proses penyusunannya. Salah satu strategi meminimalisasi kesalahan dalam penganggaran adalah dengan menginternalisasikan nilai-nilai budaya ke dalam penganggaran (Biswan & Widiyanto, 2019; Jayasinghe et al., 2020; Kuruppu et al., 2016; Nouman et al., 2020; Syarifuddin, 2018). Studi penganggaran yang diintegrasikan dengan konteks budaya menjadikan manusia dan perilakunya sebagai dimensi penting untuk dipertimbangkan. Oleh karena itu, manusia dan perilakunya yang mengimplementasikan nilai-nilai budaya dalam aktivitas organisasi tidak dapat dilepaskan dari penganggaran.

Budaya didefinisikan sebagai seperangkat norma, nilai, keyakinan, dan identitas bersama yang dibangun dari pengalaman bersama, diturunkan dari generasi ke generasi, dan dibuang jika dianggap tidak berguna oleh masyarakat (McNab & Wilson, 2018). Teori kontingensi melihat perspektif budaya organisasi ke dalam elemen manusia dan perilakunya dalam penganggaran (Nkundabanyanga et al., 2023; Uddin et al., 2019). Teori kontingensi menjelaskan bahwa setiap organisasi memiliki karakteristik unik dan khas dalam mengimplementasikan praktik-praktik bisnis, termasuk dalam penganggaran (Graham & Sathye, 2018). Teori kontingensi memberikan penawaran penyelesaian permasalahan penganggaran, yaitu dengan mempertimbangan faktor budaya organisasi yang dinilai mampu

memengaruhi implementasi penganggaran yang efektif (Colling & Ceulemans, 2023; Elkelish & Rickards, 2018; Haliah, 2021; Zarei et al., 2022). Integrasikan teori kontingensi ke dalam penganggaran memandang bahwa manusia sebagai pelaku anggaran akan berperilaku berdasarkan nilai, asumsi, perspektif, dan keyakinan yang ia miliki. Terdapat bukti empiris mengenai peran budaya pada akuntansi yang dapat digunakan untuk mengembangkan unit penganggaran dan kontrol resmi yang terkait dengan masalah budaya untuk menerapkan kebijakan penganggaran yang efektif. Dengan demikian, hal ini memberikan arahan pada peran manusia sebagai aktor dalam mempraktikkan nilai-nilai budaya organisasi (masyarakat) dalam penganggaran.

Penelitian ini terinspirasi dari adanya konflik perdebatan dalam proses penyusunan anggaran yang terjadi di universitas yang memiliki banyak fakultas/unit/departemen. Konflik dan perdebatan yang sering kali muncul hingga membutuhkan waktu lama dalam penetapan anggaran adalah terkait dengan pembagian porsi anggaran yang akan didistribusikan dalam Rencana Anggaran Bisnis (RAB) oleh tiap fakultas/unit/departemen. Konflik dalam proses penganggaran universitas sebagai salah satu lembaga pemerintahan di bidang pendidikan tidak bisa dihindari karena terkait kepentingan unit dan bagian dalam memperjuangkan pembiayaan pendidikan. Konflik dalam proses penganggaran tidak terelakkan karena pengaruh politik fakultas dalam penganggaran muncul ketika mereka menuntut untuk mendapatkan kembali haknya bagi pembiayaan pendidikan. Sementara itu, administrator cenderung menggunakan aturan penganggaran secara kaku sebagai upaya untuk mempertahankan kepentingan umum. Konflik penganggaran di universitas terjadi karena keanekaragaman fakultas berkeinginan untuk diakomodasi kebutuhannya. Mkasiwa (2020) dan Seneviratne & Martino (2021) menemukan bahwa penganggaran di universitas rawan konflik dan perdebatan. Setiap fakultas/unit berupaya melakukan diskusi ketat dengan pihak administrator sebagai pengambil kebijakan. Kadang terjadi konflik pada saat tahap penyusunan, namun di sesi akhir pelaksanaan terdapat dengan dalih kebersamaan dan kekeluargaan. Keberhasilan proses penganggaran dalam pandangan Myers (2022) dan Nurmalasari et al. (2022) ditentukan oleh komitmen organisasi dan kemampuan pimpinan dalam menggerakkan potensi sumber daya manusia yang terlibat dalam mengelola konflik yang terjadi selama proses penganggaran. Pimpinan perguruan tinggi dituntut dapat membuat kebijakan internal yang tidak berpihak pada kelompok tertentu.

Kajian terdahulu yang mengintegrasikan budaya dalam penganggaran dilakukan oleh sejumlah peneliti. Meskipun demikian, peneliti menemukan serangkaian penelitian yang telah mencoba mendeskripsikan budaya nasional dalam penganggaran, seperti Graham & Sathye (2018),

Tabel 1. Daftar Nama Informan (Samaran)

Informan	Jabatan/Instansi
Yudi	Wakil rektor
Ibnu	Wakil rektor
Anne	Direktur pascasarjana
Ikbal	Wakil dekan
Rei	Dewan pengawas/wakil dekan
Bakri	Sosiolog
Kadir	Ketua dewan adat gorontalo (budayawan)
Nuril	Salah satu pengurus ikatan akuntan

McNab & Wilson (2018), dan Zarei et al. (2022). Penelitian tersebut menemukan bahwa budaya nasional memengaruhi transparansi penganggaran, baik yang dilakukan pada perusahaan maupun pada instansi pemerintahan. Serangkaian penelitian lainnya yang meninjau budaya organisasi dalam perspektif nilai-nilai kearifan lokal yang diinternalisasikan dalam penganggaran dilakukan oleh Ahrens et al. (2023), Alkaraan (2018), Bukh et al. (2021), Haliah (2021), Jayasinghe et al. (2020), Nkundabanyanga et al. (2023), Nouman et al. (2020), Putra & Muliati (2020), Seneviratne & Martino (2021), Sonhaji et al. (2022), dan Uddin et al. (2019). Penelitian tersebut memberikan wawasan bahwa nilai kearifan lokal yang dimiliki organisasi memberikan keragaman kelembagaan dalam penganggaran di suatu organisasi. Meskipun demikian, tidak semua penelitian tersebut menawarkan unsur religiusitas dalam penganggaran berbasis kearifan lokal. Menanggapi kesenjangan penelitian-penelitian terdahulu, penelitian kami akan memperkaya keragaman kajian penganggaran dalam perspektif nilai-nilai kearifan lokal yang dimiliki oleh masyarakat. Studi ini akan memberikan penguatan bagi teori kontingensi yang menilai bahwa setiap organisasi memiliki karakteristik keunikan, di antaranya adalah budaya organisasi. Studi ini mengkaji nilai-nilai budaya suatu masyarakat yang diinternalisasikan oleh institusi, khususnya universitas negeri dalam membangun model penganggaran berbasis kearifan lokal.

Penelitian ini bertujuan untuk mendesain model penganggaran berbasis nilai budaya Gorontalo pada universitas. Studi ini mengkaji nilai-nilai budaya yang dipahami oleh orang-orang yang memiliki kearifan lokal dalam penganggaran untuk mewujudkan *good university governance* (GUG). Harapan dari penelitian ini adalah memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu akuntansi. Harapan lainnya adalah model penganggaran yang didesain dalam penelitian ini menjadi salah satu model yang mampu meredam masalah sosial dan akhirnya melahirkan anggaran yang penuh dengan nilai manfaat bagi organisasi pendidikan.

METODE

Konteks penelitian ini adalah mengeksplorasi nilai-nilai budaya universitas yang dipahami dan dipraktikkan dalam penganggaran dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Studi kasus untuk memahami sudut pandang dan pengalaman berbagai pelaku anggaran guna memahami perilaku mereka (Nkundabanyanga et al., 2023). Penggunaan pendekatan ini dengan asumsi bahwa manusia yang ada dalam suatu komunitas/organisasi mampu membentuk realitas sosial. Alasan lain dijelaskan oleh Jayasinghe (2021) dan Sargiacomo (2018) bahwa studi kasus merupakan teknik riset paling fleksibel yang dapat digunakan dalam penelitian. Walaupun studi kasus dinilai sebagai pendekatan yang sangat sederhana, namun pendekatan ini dapat digunakan untuk mengeksplorasi permasalahan sosial melalui pemahaman anggota organisasi. Bahkan, studi kasus dapat digunakan untuk membuat generalisasi analitis atas suatu fenomena dan temuan-temuan studi kasus akan berimplikasi pada kebijakan dan pengembangan teori (lihat Mayasari & Bachtiar, 2022). Alsharari & Al-Shboul (2019) dan Taylor (2018) lebih khusus menjelaskan kekuatan studi kasus dalam riset akuntansi, baik dalam akuntansi manajemen, auditing, maupun akuntansi keuangan. Studi kasus dapat digunakan untuk pengembangan teori dan mampu menggeneralisasikan pengetahuan baru.

Studi kasus penelitian ini dilakukan pada sebuah universitas yang berada di Gorontalo, yaitu Universitas Negeri Gorontalo (UNG). Sebagai perguruan tinggi negeri, UNG telah melakukan pembenahan manajemen melalui perubahan paradigma manajemen badan layanan umum sampai artikel ini ditulis. Alasan pemilihan UNG sebagai objek penelitian adalah karena universitas ini mengedepankan nilai-nilai budaya dalam implementasi aktivitasnya untuk mencapai visi dan misinya, termasuk dalam penganggaran. Nilai-nilai dasar yang diyakini oleh akademisi dan budayawan yang dimilikinya dapat dieksplorasi untuk mendesain model penganggaran berbasis nilai budaya Gorontalo. Untuk itu, subyek pene-

litian ini adalah manusia yang memahami realitas sosial proses penyusunan anggaran yang memiliki dinamika berbeda pada tiap organisasi dan memahami realitas nilai-nilai budaya yang diyakini dapat diinternalisasikan dalam interaksi manusia dalam menciptakan konsep penganggaran berbasis kearifan lokal.

Tabel 1 menunjukkan detail rincian informan yang terlibat dalam penelitian ini. Pemilihan informan untuk memperoleh data yang sesuai ditentukan secara *purposive* dengan kriteria kelayakan subjek adalah mereka yang berpengalaman dalam proses penyusunan anggaran di universitas dan subjek yang memiliki pengetahuan tentang nilai-nilai budaya Gorontalo.

Pengumpulan data dilakukan melalui teknik wawancara dan *focus group discussion* (FGD). Wawancara mendalam dilakukan dengan metode tidak terstruktur untuk memberi keleluasaan kepada informan dalam mengeksplorasi pendapatnya. Topik yang dibahas dalam wawancara berfokus pada nilai-nilai budaya Gorontalo yang dapat diimplementasikan dalam penganggaran di universitas. Eksplorasi melalui wawancara ini ditujukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai budaya Gorontalo apa saja yang dapat dijadikan dasar untuk mendesain model penganggaran universitas. Informan dalam penelitian ini meliputi informan yang berpengalaman dalam penganggaran di universitas. Selain itu, juga dilakukan wawancara mendalam dengan melibatkan akademisi, sosiolog, dan budayawan.

Adapun teknis FGD mengacu pada metode pengumpulan data yang berfokus pada diskusi dan bertukar pendapat dan pengalaman dengan para partisipan. Selain itu, dengan metode ini peneliti dapat mengamati interaksi partisipan satu sama lain dan berbicara dengan mereka sehingga mencakup berbagai permasalahan yang muncul selama percakapan dan menggunakannya untuk analisis lebih lanjut (Daff & Jack, 2018; Groot & Ven, 2019; Villiers et al., 2021). FGD dalam penelitian ini digunakan untuk verifikasi dan validasi nilai-nilai budaya Gorontalo yang dapat dijadikan dasar konstruksi model penganggaran universitas berbasis kearifan lokal masyarakat Gorontalo. FGD ini dimaksudkan untuk mendapatkan persepsi narasumber/*expert* terkait fokus penelitian. Informan ahli yang dimaksud adalah yang terlibat di FGD di antaranya akademisi, sosiolog, dan budayawan.

Topik yang didiskusikan dalam FGD adalah nilai-nilai budaya Gorontalo dan desain model penganggaran yang telah dianalisis oleh peneliti. Maksud dari FGD ini adalah meminta masukan dari para narasumber terkait nilai-nilai budaya Gorontalo yang telah diidentifikasi melalui wawancara dan menemukan rumusan desain model penganggaran berbasis nilai-nilai Gorontalo.

Teknik analisis data dilakukan dengan analisis konten dan konstan komparatif. Analisis

konten dilakukan terhadap hasil wawancara mendalam dengan informan dan hasil FGD. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik kesamaan kata dan maknanya. Adapun analisis konstan komparatif dilakukan hanya untuk menganalisis data hasil FGD untuk membandingkan ide, pendapat, dan argumentasi dari para informan/narasumber agar dapat memperkuat hasil diskusi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penganggaran di universitas dimaknai oleh informan didasarkan dari nilai atau prinsip hidup yang lahir dari kesepakatan dan kebiasaan akademisi. Setiap universitas memiliki nilai-nilai budaya sebagai kearifan lokal yang diimplementasikan dalam operasionalnya. Sebagaimana yang diyakini oleh teori kontingensi bahwa organisasi memiliki keragaman dalam menerjemahkan lingkungan yang berbeda, yang salah satunya ditentukan oleh budaya organisasi (Colling & Ceulemans, 2023; Elkelish & Rickards, 2018). Budaya organisasi lahir dari nilai-nilai yang disepakati atau diyakini kemudian dikonstruksi untuk memicu pencapaian organisasi.

Nilai-nilai budaya yang ditemukan dalam penelitian ini bersumber dari informan yang sengaja dipilih karena memiliki pengalaman dan pengetahuan dalam memahami proses penyusunan anggaran di sebuah universitas. Pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan FGD menunjukkan bahwa kedekatan dan keterlibatan peneliti dalam penganggaran memudahkan proses pengenalan dengan semua informan. Temuan tiga belas nilai budaya dan konstruksi model penganggaran dalam penelitian ini dieksplorasi secara alami dari informan yang berperan sebagai subjek yang objektif dalam memberikan informasi dan data.

Nilai-Nilai budaya Gorontalo dalam penganggaran. Budaya Gorontalo memiliki suatu nilai, khususnya ketika dikaitkan dengan penganggaran universitas. Nilai tersebut ketika diterapkan dalam penganggaran universitas tentu menghasilkan suatu *outcome* yang berbeda jika dibandingkan dengan konsep penganggaran modern.

Secara rinci, terdapat 13 nilai dalam budaya Gorontalo yang terkait dengan penganggaran. Adapun bagian selanjutnya memuat penjelasan lebih rinci mengenai nilai tersebut.

Pertama, nilai *molamonga tahuda*. Nilai ini diperoleh dari wawancara mendalam dengan Kadir di kediamannya. Kadir dikenal oleh masyarakat Gorontalo sebagai budayawan yang diamanahkan menjadi ketua dewan adat. Kadir dalam masa jabatannya pernah menjabat sebagai anggota dewan yang sering menjadi pemateri pada seminar-seminar budaya Gorontalo. Selain itu, Kadir sebagai anggota legislatif tingkat daerah berpengalaman dalam pembahasan anggaran. Salah

satu pernyataan Kadir yang penting sebagaimana kutipan wawancara mendalam sebagai berikut:

“Selalu melihat dan menampung kesepakatan biar sudah diputuskan dalam rapat. Saya ada pendapat begini-begini, disepakati baru ditagih bagaimana pendapat yang lain, *kalo* punya pemahaman yang lain, ya oke. Jadi kita harus saling menghargai pendapat orang lain, menerima pendapat orang lain, menyepakati dan mengajak orang lain. Dalam bahasa Gorontalo adalah *molamonga tahuda*...dan *dudu du’a to paduma* (pedoman/syariat), *tahuda* artinya fatwa/nasehat” (Kadir).

Kadir memahami bahwa proses penyusunan anggaran di organisasi apapun melibatkan banyak pihak dalam pembahasannya. Menurutnya, pembahasan anggaran yang diawali dari proses penyusunan yaitu berisi masukan, saran, dan koreksi merupakan hal yang biasa terjadi dalam penyusunan anggaran. Perbedaan pendapat merupakan hal yang wajar, yang terpenting adalah proses pembahasan ditujukan untuk menampung berbagai aspirasi yang akan menjadi data atau informasi. Hal ini dapat dimaknai bahwa menampung pendapat/fatwa/arahan dan menghargai perbedaan pihak lain menjadi nilai penting yang harus dipegang dalam proses penganggaran.

Menampung pendapat dan arahan dari berbagai unit merupakan bagian terpenting dalam proses penganggaran. Proses ini menjadi bagian penting dalam memetakan berbagai sasaran yang dinilai penting dalam penentuan anggaran. Penganggaran di universitas rentan terhadap konflik. Semakin banyak unit yang dipertimbangkan dalam penganggaran, maka semakin banyak pula kepentingan yang patut dipertahankan untuk mengakomodasi terlaksananya program tiap unit. Perbedaan pendapat yang disampaikan oleh setiap unit memperkaya data yang dipertimbangkan untuk menentukan program yang diprioritaskan.

Kedua, nilai *mopotuwau paham*. Nilai ini diartikan sebagai penyamaan pendapat. Nilai *mopotuwau paham* diperoleh saat wawancara mendalam dengan Kadir. Beliau memberikan pernyataan lain terkait penganggaran sebagai berikut:

“Dalam musyawarah selalu ada perbedaan pendapat sehingga dalam bahasa Gorontalo disebut *mohupa’a*. Mari kita saling memprotes/baku bantah, tetapi ujung-ujungnya menghasilkan hasil musyawarah yang ditindaklanjuti. Nah, penyamaan pendapat disebut *mopotuwau paham* perlu mendasari” (Kadir).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa nilai *molamonga tahuda* memerlukan implementasi nilai lainnya sebagai turunan yaitu nilai *mopotuwau paham*. Nilai ini mengandung makna bahwa penyatuan persepsi/pendapat yang berbeda perlu menjadi bagian penting dari proses penganggaran. Dalam proses musyawarah, Kadir mengatakan bahwa saling protes adalah bentuk untuk menyamakan persepsi sehingga akan menghasilkan tindak lanjut untuk mencapai tujuan bersama.

Perbedaan pendapat dalam penyusunan anggaran merupakan hal yang wajar dan pasti terjadi dalam sebuah organisasi, termasuk di universitas. Universitas memiliki unit yang beragam sehingga semakin kompleks proses penyesuaian pendapat yang merupakan langkah awal dalam penyusunan anggaran. Hal inilah yang membuat perjalanan dalam penganggaran semakin lama dan lambat. Argumentasi ini sejalan dengan penelitian Biswan & Widiyanto (2019), Bukh et al. (2021), dan Syarifuddin (2018) bahwa salah satu kendala dalam penyusunan anggaran adalah banyaknya waktu yang dibutuhkan untuk penentuannya. Hal ini disebabkan organisasi yang bersifat kompleks membutuhkan penyamaan persepsi dalam membuat keputusan bersama.

Ketiga, nilai *dulohupa*. Nilai ini dapat diartikan sebagai musyawarah. Pendapat tentang nilai ini diperoleh saat wawancara mendalam dan melalui FGD yang diungkapkan oleh Kadir, Anne, dan Ikbal. Hal ini nampak pada kutipan sebagai berikut:

“Apa yang kita bahas dalam musyawarah kita satukan dan akan menjadi tindakan, kalau dalam istilah pemerintahan itu tindakan. Itulah yang dinamakan *dulohupa*” (Kadir).

“Ada yang disebut *dulohupa* yaitu musyawarah atau kesepakatan. Misalnya, kegiatan kemahasiswaan mengundang pimpinan dan di dalamnya ada kesepakatan” (Anne).

“Dalam rapat kerja selalu ada finalisasi apa yang menjadi program kerja. Sehebat apapun tidak bisa menentukan kewenangan anggaran hanya melalui *dulohupa* dan harus melalui musyawarah, yakni diminta setiap prodi dan jurusan yang ada di fakultas” (Ikbal).

Pernyataan tersebut menunjukkan adanya kesadaran dari ketiga informan mengenai pentingnya *dulohupa* dalam penganggaran. Kadir memahami bahwa proses musyawarah merupakan kebiasaan dalam membahas sesuatu perencanaan, salah satunya mengenai anggaran

sebagai alat perencanaan organisasi. Pada sisi lainnya, Anne sering meneliti dan membimbing mahasiswa yang menulis tentang kearifan lokal masyarakat Gorontalo. Melalui pengalaman penelitiannya tersebut, Anne menyadari bahwa musyawarah dalam bahasa Gorontalo yang disebut *dulohupa* merupakan tindakan yang wajib diimplementasikan dalam penganggaran. Selain itu, Ikbal sering terlibat dalam penganggaran di universitas dan fakultas serta di PKM membuatnya memaknai musyawarah sebagai sebuah keharusan untuk menjalankan program kerja.

Nilai terpenting yang harus diimplementasikan dalam penganggaran adalah musyawarah dalam bahasa Gorontalo *dulohupa*. Musyawarah menjadi senjata untuk meluluhkan perbedaan pendapat di tiap unit yang ada. Imawan et al. (2019) dan Sonhaji et al. (2022) menjelaskan bahwa musyawarah merupakan nilai luhur budaya Indonesia yang ditemukan dalam tradisi organisasi, termasuk dalam penganggaran. Hal ini mutlak dilakukan untuk meminimalkan konflik yang terjadi. Musyawarah menjadi bagian terpenting dalam tahapan penganggaran karena hal ini menjadi salah satu solusi untuk membuat kesepakatan terhadap program-program yang ditawarkan.

Keempat, nilai *heluma*. Nilai ini diartikan sebagai mufakat. Pendapat tentang nilai *heluma* ini diperoleh dari Kadir. Saat wawancara mendalam dengan Kadir, peneliti menyimak ada nilai lain yang disampaikan sebagai berikut:

”Hasil musyawarah baru ditindaklanjuti dalam pelaksanaan sebenarnya yaitu *heluma*. Jadi, dalam musyawarah sudah harus melaksanakan yaitu mufakat untuk sepakat” (Kadir).

Pengalaman Kadir sebagai anggota dewan adat dan budayawan melahirkan kesadaran bahwa *heluma* yang diartikan mufakat merupakan satu paket dengan nilai *dulohupa*. Menurutnya, musyawarah (*dulohupa*) dilakukan untuk mencapai mufakat. Nilai *heluma* menjadi dasar penting yang wajib diimplementasikan. Nilai mufakat ini dilakukan untuk menyepakati keputusan yang disampaikan dalam musyawarah untuk menemukan tujuan dari masalah yang dibahas dalam musyawarah. Sasaran dari musyawarah adalah menentukan kesepakatan bersama.

Anggaran merupakan alat mengalokasikan sumber daya organisasi. Proses penganggaran pada sektor publik, termasuk universitas terus mengalami perbaikan. Perbaikan anggaran instansi pemerintah dimulai dari reformasi manajemen pengelolaan keuangan negara.

Konsep nilai *heluma* sejalan dengan argumentasi Biswan & Widiyanto, 2019 dan Zarei et al. (2022) bahwa kesepakatan dalam penganggaran bersifat tidak praktis dan sangat mahal. Universitas yang memiliki unit yang beragam membutuhkan proses penyatuan kesepakatan.

Konsekuensi dari proses ini membutuhkan biaya yang signifikan.

Kelima, nilai *huyula*. Nilai ini memiliki makna bekerja sama atau gotong royong. Pada aspek *huyula*, Kadir memiliki pandangan yang menarik. Hal ini ditunjukkan dengan pernyataannya berikut ini:

“Dari hasil musyawarah tersebut, muncullah yang namanya *huyula*, yang artinya kita sudah melaksanakan apa yang sudah kita sepakati bersama. Kemudian kalau *huyula* di sini diartikan tolong menolong untuk menyelesaikan sesuatu yang direncanakan” (Kadir).

Pernyataan Kadir menunjukkan bahwa setelah adanya mufakat terkait berbagai program kerja yang disusun melalui perencanaan, nilai *huyula* perlu diimplementasikan dalam penyusunan anggaran. Istilah *huyula* merupakan salah satu bentuk interaksi sosial. Organisasi terbentuk karena adanya kebutuhan untuk mengkoordinasikan bentuk interaksi para anggota organisasi secara formal. Interaksi merujuk pada adanya kerja sama antarindividu. Penganggaran membutuhkan interaksi sosial dalam mewujudkan tujuan bersama. Demikian pula dalam penganggaran di universitas, kerja sama diperlukan untuk merealisasikan keinginan bersama untuk diwujudkan.

Keenam, nilai *tolonga:laa*. Nilai ini dapat diartikan sebagai kekeluargaan. Pernyataan lanjutan oleh Anne mengenai nilai *tolonga:laa* yang mendasari penganggaran dapat dilihat pada kutipan berikut:

“*Tolonga:laa* ‘kekeluargaan’. Di dalam penganggaran kegiatan harus ada penuturan sehingga tidak akan ada konflik” (Anne).

Anne menyadari bahwa pengalamannya dalam mengikuti pembahasan anggaran di unitnya hingga pembahasan di level universitas memerlukan nilai kekeluargaan yang disebut *tolonga:laa*. Nilai ini wajib diimplementasikan sebagai dasar melahirkan anggaran yang baik dan wajar.

Kekeluargaan merupakan basis nilai dalam menghasilkan anggaran yang baik. Penyusunan anggaran dengan nilai kekeluargaan merupakan dasar penting. Nilai yang dimaksud bukan hanya bentuk slogan dan sebatas pengetahuan dari partisipasi penganggaran saja, tetapi lebih dari pada itu sebagai penyatu dalam mewujudkan aktivitas dalam penyusunan penganggaran itu sendiri (Sonhaji et al., 2022).

Ketujuh, nilai *mopomulo u paralo*. Nilai ini dapat diartikan sebagai prioritas. Informan yang memberikan pandangan lain terkait nilai yang mendasari penganggaran adalah Yudi, Rei, dan

Nuril sebagaimana pernyataan mereka di sebagai berikut:

“Kalau untuk kegiatan fakultas, saya sangat berharap untuk lebih memprioritaskan pakai skala prioritas, kebutuhan untuk pengembangan akademik” (Yudi).

“Dari situlah ada beberapa penentuan skala-skala prioritas sehingga akan ketemu satu titik di mana keterbatasan anggaran itu bisa menjawab kebutuhan yang diinginkan unit kerja. Bahasa sederhananya adalah tidak semua kebutuhan yang diusulkan itu dapat direalisasikan karena dalam konteks di samping keterbatasan anggaran” (Rei).

“Kita mempunyai skala prioritas yang disebut prioritas anggaran. Tidak mungkin semua aspirasi atau usulan akan tertampung” (Nuril).

Pernyataan tersebut menunjukkan beberapa peran. Yudi berperan penting dalam pengusulan anggaran hingga ke kementerian. Demikian pula dengan Rei yang berpengalaman sebagai pejabat pembuat komitmen universitas. Rei sangat memahami proses penyusunan dari awal hingga akhir. Adapun Nuril dipercayai sebagai ketua asosiasi akuntansi di wilayah lokal.

Ketiga informan menyadari bahwa proses penyusunan anggaran bukan semudah membalik telapak tangan. Proses penganggaran yang dimulai dari penyusunan hingga penetapan memerlukan prinsip yang harus dipegang teguh agar anggaran memberikan manfaat untuk masyarakat, yaitu penentuan skala prioritas. Mereka memahami bahwa anggaran memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, penentuan skala prioritas wajib dipertimbangkan dalam penganggaran.

Anggaran dapat menerjemahkan rencana umum, memenuhi konsep akuntansi tanggung jawab, mengalokasikan uang untuk kegiatan-kegiatan prioritas, dan mengidentifikasi keterbatasan dan kendala organisasi. Aliabadi et al. (2021) dan Pratolo et al. (2020) berpendapat bahwa memahami proses penganggaran publik khususnya anggaran di institusi pendidikan tinggi/universitas adalah hal yang sangat penting. Saat ini, tidak akan ditemui penerapan model tradisional dalam penganggaran di universitas. Suatu keunggulan universitas dalam menerapkan penganggaran dilakukan dengan model penganggaran partisipatif. Manajemen universitas memahami bahwa untuk mendapatkan penganggaran yang berkualitas dibutuhkan berbagai masukan atau saran dari tiap unit. Pola-pola penganggaran partisipatif dapat memberikan ciri yang unik. Keterbatasan dari penganggaran partisipatif di antaranya adalah tidak dapat mengakomodasi

semua kepentingan unit. Oleh karena itu, dibutuhkan penentuan prioritas kegiatan dalam penentuan program.

Penganggaran berbasis prioritas adalah praktik pengambilan keputusan anggaran dan pengalokasian dana berdasarkan kebutuhan masyarakat. Anggaran berdasarkan prioritas menekankan penggunaan sumber daya yang tersedia sebagai titik awal dibandingkan dengan pengeluaran tahun sebelumnya, serta mengalokasikan dana untuk program, bukan departemen.

Kedelapan, nilai *tinapo*. Nilai ini dapat diartikan sebagai subsidi silang. Terkait nilai ini, Rei, Anne, dan Yudi mengungkapkan pendapatnya pada kutipan sebagai berikut:

“Dari perspektif universitas itu melihat bagaimana operasional itu bisa jalan di semua unit kerja. Itu akan terjadi yang namanya subsidi silang. Bagi yang memiliki pendapatan besar tentunya diharapkan mampu memberikan subsidi kepada unit kerja yang tidak memiliki pendapatan yang terlalu besar” (Rei).

“Harus ada pembagian yang merata. Jadi itu yang disebut dengan subsidi silang. Subsidi silang itu adalah membantu fakultas lain yang kurang mahasiswanya dengan ada kesepakatan antara pimpinan unit” (Anne).

“Jadi bahan pertimbangan, mahasiswa banyak jelas beda dengan yang sedikit. Tapi, untuk mahasiswa yang sedikit tetap akan melakukan kegiatan yang sama dengan fakultas yang lain sehingga ada nilai-nilai apa di situ yang dibidang, ada istilahnya *mobaku* bantu juga/subsidi silang. Nah, di situ ada budaya juga” (Yudi).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa universitas memiliki unit yang banyak dengan beragam karakter dan kontribusi. *Tinapo* dalam konteks penganggaran menjadi nilai yang harus dimiliki untuk menghasilkan anggaran yang wajar bagi tiap unit. Nilai ini wajib diedarkan dan dijelaskan dalam musyawarah, khususnya dalam tahap penyusunan.

Persoalan yang dihadapi oleh manajemen dalam pengambilan keputusan penetapan anggaran di universitas adalah adanya unsur ketidakpuasan dari masing-masing unit (Aliabadi et al., 2021; Nouman et al., 2020; Pratolo et al., 2020). Pada universitas terdapat dua jenis unit yang perlu dipertimbangkan dalam penganggaran, yaitu unit yang memiliki kontribusi dalam perolehan pendapatan dan unit yang tidak memiliki pendapatan namun memiliki kontribusi dalam pelayanan. Konflik dapat terjadi bila unit yang memiliki sumber pendapatan besar namun

tidak memiliki penganggaran yang proporsional senilai dengan kontribusinya. Oleh karena itu, universitas tidak dapat disamakan dengan sebuah entitas bisnis sehingga penganggarnya pun harus dapat mempertimbangkan unit lain. Konsep subsidi silang menjadi nilai yang diperlukan untuk dapat mengakomodasi perbedaan kontribusi tiap unit. Unit yang memiliki sumber pendapatan dapat memberikan sumbangsih dana kepada unit lainnya.

Kesembilan, nilai *basalata*. Nilai ini diterjemahkan sebagai kesetaraan. Terkait nilai *basalata*, Bakri memaparkan pengalamannya dalam meriset kehidupan sosial masyarakat Gorontalo. Hal ini dijelaskan dalam kutipan berikut ini:

“Itu sebabnya dalam buku saya mengutip kembali satu istilah baru bahwa dalam tradisi Gorontalo kita yang mungkin kita dijadikan kaidah-kaidah ke sekian di dalam penganggaran antara lain disebut prinsip kesederajatan dan kejahteraan umum” (Bakri).

Bakri menjelaskan bahwa nilai kesetaraan yang dia sebut dengan *basalata* dalam istilah Gorontalo menjadi bagian dari kajian yang pernah ditelitinya dan melahirkan sebuah buku. Bakri menyadari bahwa *basalata* memiliki makna ‘mencapai kesejahteraan bersama’. Menurutnya, anggaran yang disusun, ditelaah, dan ditetapkan harus mempertimbangkan kesejahteraan semua unit atau individu yang ada di universitas.

Penerapan penganggaran partisipatif di universitas bermaksud untuk pencapaian kesejahteraan seluruh akademisi. Praktik anggaran partisipatif menjadi salah satu cara untuk mengatasi berbagai masalah dalam sistem perencanaan. Penganggaran partisipatif memberikan kesempatan kepada seluruh akademisi untuk menyampaikan aspirasinya dalam hal penganggaran karena merekalah yang lebih memahami masalah yang ada di unitnya.

Kesepuluh, nilai *adili*. Nilai ini diartikan sebagai adil. Dalam hal ini, penganggaran harus bersikap adil bagi kegiatan organisasi dan menguntungkan semua pihak. Secara tersirat, pendapat tentang nilai *adili* disampaikan oleh Rei dan Nuril pada kutipan sebagai berikut:

“Jadi dengan kebijakan yang dikeluarkan melalui surat keputusan rektor yang isinya tentang pembagian anggaran di setiap unit kerja atau bahasanya pembagian KUE disetiap unit kerja itu didasarkan pada komponen-komponen tadi yang disesuaikan dengan kebutuhan” (Rei).

“Jadi perencanaan penganggaran juga bukan berdasarkan keinginan atau kebutuhan tapi memang ada stan-

dar *output* yang nantinya bermanfaat kepada masyarakat. Misalnya RAB universitas. Apa sih manfaatnya pada satu kegiatan yang dianggarkan? Kalau kita hanya sekedar menggunakan anggaran” (Nuril).

Pernyataan Rei dan Nuril menunjukkan adanya kesadaran terhadap pentingnya prinsip *adili*. Terlepas dari fakta bahwa keduanya berkecimpung dalam bidang berbeda, mereka memiliki kesamaan yaitu terlibat dalam penganggaran secara langsung. Mereka sama-sama menyadari pentingnya prinsip *adili*. Proses penganggaran dapat dianalogikan seperti pembagian kue pada setiap unit. Adil dalam pandangan mereka adalah setiap unit berhak mendapatkan anggaran walaupun ia bukan unit penggerak pendapatan. Di universitas, ada sebuah unit yang bukan pusat pendapatan, seperti bidang akademik dan kepegawaian. Namun, keberadaan unit ini mendukung proses operasional universitas. Untuk itu, analogi membagikan kue bermakna semua unit mendapatkan anggaran yang sesuai dengan kebutuhannya.

Organisasi yang bekerja dengan sumber-sumber yang terbatas tidak dapat memenuhi semua permintaan yang berkaitan dengan penganggaran. Dalam perspektif penganggaran, keadilan yang dimaksud adalah keadilan prosedural. Dilihat dari sudut pandang penganggaran, keadilan prosedural merupakan persepsi bawahan atas keadilan proses yang digunakan oleh pimpinan untuk mengevaluasi kinerja bawahan, mengomunikasikan umpan balik dari kinerja yang dicapai, dan menentukan penghargaan bagi bawahan. Implikasinya, prosedur yang adil harus ada untuk mendistribusikan sumber daya yang terbatas tersebut. Pengaruh keadilan prosedural terhadap penganggaran partisipatif dapat dilihat dari meningkatnya inisiatif dan terbukanya sharing informasi antara atasan dan bawahan. Keadilan prosedural diakui memiliki efek positif pada partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan (Agung & SeTin, 2021; Kuroki & Shuto, 2022).

Kesebelas, nilai *popopiyohedudelo*. Nilai ini memiliki arti kehati-hatian. Pada aspek ini, terdapat pendapat berbeda dari Ibnu dan Rei. Perbedaan ini nampak dalam kutipan pernyataan sebagai berikut:

“Jadi proses renstranya itu pertama adalah mengumpulkan informasi-informasi dari setiap fakultas, apa arah kebijakannya mereka. Kemudian program-programnya kemudian kita sarikan dan disesuaikan dengan renstra Kemendikbud” (Ibnu).

“...yang menarik adalah bagaimana penyusun RAB itu. Jadi istilah pengusulan itu dalam rangka untuk mengu-

sulkan RAB masing-masing unit kerja untuk mendapatkan *output*nya. Dari *output* tersebut kemudian dilakukan telaah. Telaah dilakukan dengan kehati-hatian. Hasil telaah itu menjadikan RAB definitif yang bersamaan akan muncul DIPA universitas” (Rei).

Ibnu adalah aktor utama yang terlibat dalam penganggaran pada bagian perencanaan. Ia sebagai penyusun rencana strategis (*renstra*) universitas bersama-sama dengan Rei sebagai dewan Pengawas. Ibnu dan Rei adalah orang yang terlibat langsung dalam penyusunan dan penelaahan anggaran. Mereka memahami kehati-hatian adalah nilai yang mendasar. Kehati-hatian merupakan nilai atau prinsip penting yang harus dipegang teguh oleh aktor anggaran.

Dalam perspektif penganggaran, kehati-hatian ini bermakna melakukan sesuatu perlu dengan pertimbangan yang baik sesuai dengan peraturan yang berlaku untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kehati-hatian dalam pelaksanaan penganggaran harus dilandasi dengan prinsip memberikan yang terbaik, menghindari kerusakan, dan membantu pihak lain. Prinsip kehati-hatian dalam penganggaran juga bermakna dalam penyusunannya tidak hanya berorientasi pada materi, namun juga memperhatikan aspek proses dengan mengedepankan prinsip manfaat dan memberikan hal yang terbaik melalui program-program yang direncanakan.

Kedua belas, nilai *dia dia nuhe totahuda*. Nilai ini diartikan sebagai kepatuhan. Ada tiga informan yang menyampaikan persepsi sama, khususnya pada nilai *dia dia nuhe totahuda*. Hal ini nampak dari pernyataan berikut ini:

“Kalau untuk penganggaran mereka ada anggaran sendiri, ada anggaran khusus untuk kemahasiswaan berapa. Itu sudah dipatok sekian persen. Jadi, kalau kemahasiswaan pun kegiatan apa yang dibiayai, dianggarkan itu tergantung WR 3” (Yudi).

“...kalau *renstra* besarnya ada di kami bagaimana membuatnya, termasuk juga kita sudah mengukur/*mereview* tingkat capaian *renstra* dari setiap unit kerja” (Ibnu).

“Sederhananya adalah kita tidak boleh membuat program kegiatan yang asal bunyi yang tentunya program kegiatan yang harus selaras dengan keinginan pimpinan BLU yang didasarkan pada *renstra*” (Rei).

Pernyataan tersebut menunjukkan adanya nilai *dia dia nuhe totahuda* menjadi nilai yang harus diimplementasikan dalam penyusunan

anggaran. Kepatuhan yang dimaksud adalah kesesuaian dengan peraturan atau standar yang menjadi dasar perencanaan. Kepatuhan dalam penganggaran diperlukan untuk merealisasikan anggaran yang lebih baik dan memiliki tingkat akuntabilitas yang lebih tinggi (Adi & Lestari, 2022; Mirza & Khoirunisa, 2021).

Salah satu faktor yang mendorong tingkat kepatuhan dalam penganggaran adalah tekanan sosial. Tekanan sosial mendorong kepatuhan, yaitu keinginan individu untuk menghindari konsekuensi negatif karena ketidaksetiaan terhadap seseorang yang memiliki posisi otoritas lebih tinggi atau bertindak bertentangan dengan keinginan kelompok.

Ketiga belas, nilai *mopoduoto tilihula*. Nilai ini dapat diartikan sebagai konsolidasi kewenangan dalam berorganisasi. Pada perspektif ini, Nilai ini diperoleh dari pernyataan Anne berikut ini:

“Bagaimana caranya untuk menyatukan tiga institusi menjadi satu visi itu yang disebut dengan konsolidasi kewenangan istilahnya *mo po duoto tilihula*.. Jadi harus seimbang, ada kesepakatan. Kemudian bikin dalam bentuk pernyataan. Dasar itu adalah bisa di SK-kan oleh *pak rektor* dasar kesepakatan” (Anne).

Anne merupakan dosen senior yang memiliki pengalaman menjabat sebagai ketua jurusan, wakil rektor bidang kemahasiswaan, dan saat ini menjabat direktur pascasarjana. Pengetahuannya tentang nilai-nilai budaya Gorontalo banyak diperoleh dalam beberapa penelitian, baik sebagai periset utama dan juga sebagai pembimbing tesis dan disertasi mahasiswa pascasarjana yang mengkaji nilai-nilai kearifan lokal. Dalam hal penganggaran di universitas, Anne memiliki pengalaman yang banyak karena senantiasa terlibat langsung dalam proses perencanaan, bahkan juga terlibat sebagai pengguna anggaran.

Anne memahami bahwa *mopoduoto tilihula* menjadi nilai penting yang diimplementasikan di universitas. Menurutnya, setelah anggaran direncanakan maka tahap berikutnya adalah tahap penetapan. Proses penetapan ini dilanjutkan dengan proses pengesahan melalui lembaran Surat Keputusan Rektor yang akan dijadikan dasar dalam penggunaan anggaran setiap unit.

Tiap individu dalam setiap unit memiliki keterlibatan. Tingkat keterlibatan pegawai dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan partisipasi penganggaran dengan partisipasi nonpenganggaran. Dalam partisipasi penganggaran, aspirasi pegawai dipertimbangkan sehingga memungkinkan pegawai untuk bernegosiasi dengan atasan mengenai penawaran program kerja. Hasil akhir dari proses penganggaran memunculkan anggaran yang lahir dari ide, masukan, dan kontribusi dari semua unit yang ada. Pengesahan anggaran merupa-

kan dasar dari implementasi anggaran. Anggaran yang sudah ditetapkan oleh manajemen puncak universitas menjadi pertanda bahwa setiap unit akan menerima dan berkomitmen bersama untuk mengimplementasikannya. Anggaran yang lahir dari level unit yang terendah dalam arti penganggaran partisipatif, akan lebih berpeluang untuk diimplementasikan dengan komitmen untuk mencapai kinerja organisasi lebih baik (Agung & SeTin, 2021; Kuroki & Shuto, 2022; Myers, 2022; Sonhaji et al., 2022).

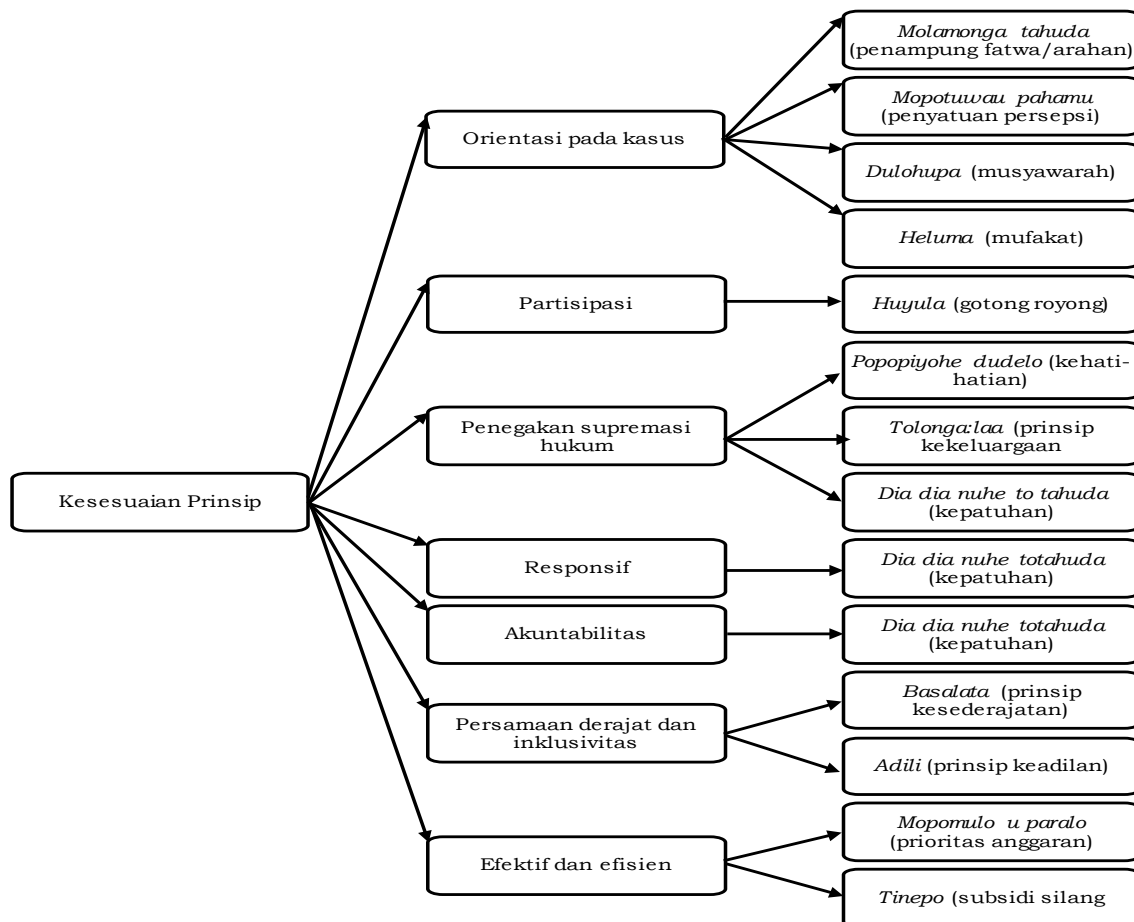
Kesesuaian nilai-nilai budaya Gorontalo dalam penganggaran dengan *good university governance*. Gambar 1 menunjukkan kesesuaian nilai-nilai budaya Gorontalo yang ditemukan oleh peneliti dengan prinsip-prinsip *good university governance*. Prinsip ini meliputi orientasi pada konsensus, partisipasi, penegakan supremasi hukum, responsif, akuntabilitas, persamaan derajat dan inklusivitas, efektif, dan efisien.

Peneliti memaknai tiga tingkatan proses kearifan lokal yang dimiliki dan diterapkan oleh masyarakat Gorontalo dalam kehidupan berkeuarga maupun pemerintahan. Dalam proses penyusunan anggaran, *dulohupa ode heluma ode huyula* artinya musyawarah menuju mufakat sebagai nilai dasar penganggaran untuk mewujudkan

kan sistem tolong menolong atau bekerja sama antara unit atau fakultas guna memenuhi kebutuhan dan kepentingan bersama yang didasarkan pada solidaritas sosial melalui ikatan kekeluargaan dalam suatu institusi. Ketiga nilai dasar tersebut dijadikan model *dulahu* yang dapat diakronimkan adalah *dulohu, heluma, huyula*.

Dulahu jika ditinjau dari bahasa Gorontalo dapat diartikan sebagai 'matahari'. Makna filosofisnya, matahari sebagai pusat sekaligus sumber energi terus menyinari dan seakan memberi pelajaran mengenai kehidupan sehari-hari. Terkait hal tersebut, terdapat empat informan yang memberikan pertimbangan tentang model penganggaran *Dulahu*. Hal ini nampak dari pernyataan sebagai berikut:

"Jadi ada perilaku yang baik, sikap, ikhlas dan seterusnya itu adalah bagian dari *local wisdom*. Ada yang tentang rezeki. Ada yang mengatur. Pembagian itu sudah dari sananya. Jadi kita menerima apa yang sudah ada jadi itu yang dimaksud dengan ikhlas. Apa yang ada itu adalah bagian saya" (Anne).



Gambar 1. Nilai-nilai Budaya Gorontalo dan Kesesuaian dengan Prinsip GUG

“Artinya kita membantu Ada yang terkena musibah kebakaran dan acara keluarga, *modepita* bentuk kepedulian seseorang *modepita* tidak sesuai ketentuan tetapi keikhlasanya” (Kadir).

“*Dulohupa, heluma, huyula* yang menjadi *dulahu* (matahari). Kalau saya melihat *dulahu* siang hari jadi penggarang di fakultas ekonomi dalam penyusunannya dilakukan berdasarkan perintah dan juga kebiasaan kita dilakukan di akhir tahun sehingga memasuki awal tahun ajaran baru” (Ikbal).

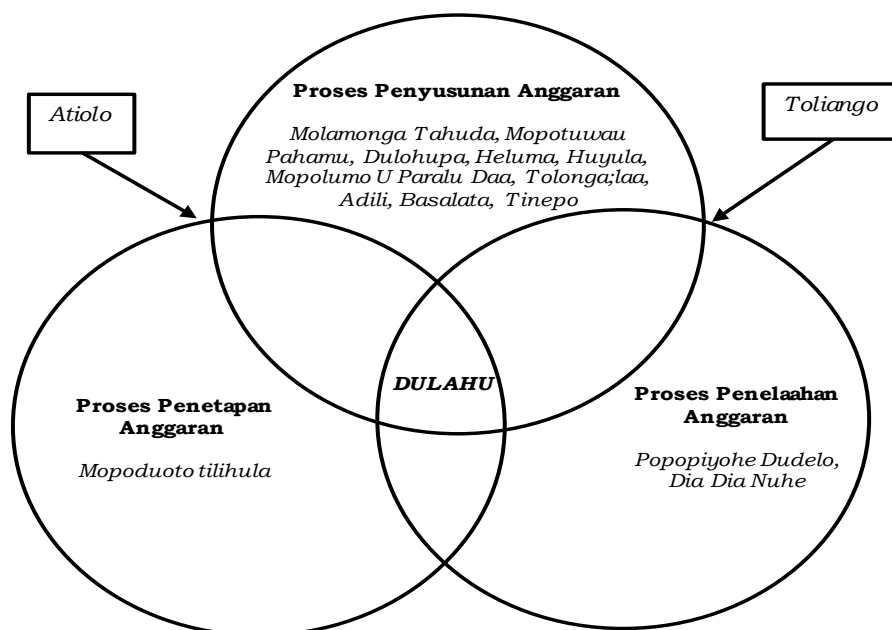
“Dalam keuangan negara atau keuangan daerah itu prinsip-prinsip yang disebutkan tadi seperti *huyula heluma*. Itu sudah ada dalam prinsip-prinsip tata kelola keuangan negara...yang kita persingkat atau perkecil lagi prinsip-prinsip pengelolaan BLU” (Nuril).

Pernyataan keempat informan menunjukkan bahwa prinsip *Dulahu* tertanam dalam kehidupan sehari-hari. Secara khusus, Kadir memberikan penjelasan bahwa ketiga belas nilai-nilai Gorontalo yang dijadikan dasar dalam membangun model penganggaran sesuai dengan nilai-nilai Islam. Menurutnya, nilai-nilai Islam tidak pernah lepas dalam tradisi termasuk dalam penganggaran, baik untuk negara ataupun di organisasi masyarakat, bahkan untuk penganggaran rumah tangga. Dasar Islam untuk merefleksikan model penganggaran berdasarkan Al-Qur'an Surah Al-Maidah ayat 8.

Saat FGD dilakukan, Kadir sebagai dan Ikbal memiliki pendapat yang sama. Mereka menyepakati *dulahu* berarti matahari sangat relevan menjadi model penganggaran. Menurut mereka, matahari sebagai simbol memiliki makna memberikan cahaya penerang kepada semua ciptaan Tuhan di bumi, tanpa memandang bulu atau pilih kasih. Hal ini menandakan bahwa tujuan yang hendak dicapai dari model ini adalah demi kebaikan bersama. *Dulahu* yang berarti matahari bermakna bahwa dalam penganggaran di universitas menekankan pada kebaikan untuk semua akademisi.

Refleksi makna matahari sebagai model yang dikonsepkan menghasilkan penerapan nilai-nilai yang sarat dengan kearifan lokal masyarakat Gorontalo. Hal ini menjadi prinsip sekaligus filosofi dalam kehidupan mereka, “*aadati huluhula to saraa, saraa huluhula to kuru'ani*” yang berarti “adat bersendikan syara’ dan syara’ bersendikan Kitabullah”. Filosofi ini berarti seluruh nilai budaya yang lahir dan menjadi kebiasaan masyarakat Gorontalo diwariskan turun-temurun dengan berpedoman pada Al-Qur'an. Bukti ini juga menegaskan masyarakat Gorontalo mayoritas beragama Islam sehingga kehidupannya harus sesuai dengan nilai-nilai Islam yang berdasarkan pada Al-Qur'an. Demikian pula dalam kehidupan di lembaga pendidikan universitas. Filosofi ini sangat dijunjung tinggi dalam implementasi kehidupannya, termasuk dalam penganggaran.

Gambar 2 menunjukkan desain model *Dulahu* sebagai model penganggaran universitas. Model ini memetakan 13 nilai temuan nilai budaya Gorontalo ke dalam tiga tahapan penyusunan anggaran RBA di tingkat universitas.



Gambar 2. Model Penganggaran Universitas Berbasis “Dulahu”

Tabel 2. Perbandingan Model/Konsep/Analisis dalam Tinjauan Internalisasi Nilai-Nilai Kearifan Lokal (Budaya Organisasi) dalam Penganggaran

Model/Konsep/ Analisis	Nilai Budaya (Kearifan lokal) yang Diinternalisasikan/Diintegrasikan	Tujuan
Tri Hita Karana (Putra & Muliati, 2020)	Pengabdian kepada Tuhan (<i>Parahyangan</i>) Pengabdian kepada manusia (<i>Pawongan</i>) Pengabdian untuk lingkungan (<i>Palemahan</i>)	Menciptakan keselarasan organisasi
Maqasid Syariah (Nouman et al., 2020)	Kebenaran Menjauhi kemungkaran Menegakkan keadilan Musyawarah Profesionalisme	Kesejahteraan bersama melalui distribusi kekayaan dengan konteks pemberdayaan zakat, infaq, sedekah.
Keluarga (Uddin et al., 2019)	Kesatuan Persatuan Kepentingan bersama “kita”	Kebersamaan
Teori Bourdieu (Seneviratne & Martino, 2021)	Habitus organisasi yang dapat memotivasi pelaku penganggaran dalam mewujudkan transparansi Modal sosial organisasi yang menjadi pedoman Praktik prinsip organisasi	Keselarasan dan efisiensi penganggaran
Nilai Budaya Jawa (Sonhaji et al., 2022)	<i>alon-alon wa-ton kelakon,</i> <i>urip iku wang sinawang,</i> <i>urip ojo mung dikanggo-no gawe nuruti nafsu,</i> <i>jenenge wong sing pingin mulyo</i> <i>urip iku urup</i>	Kemuliaan, kebahagiaan, ketenangan, dan kebaikan hidup
Dulahu	<i>Dulohupa</i> <i>Heluma</i> <i>Huyula</i> <i>Tinepo</i> <i>Tolonga:laa</i> <i>Atiolo</i> <i>Toliango</i>	Pencapaian keikhlasan untuk melahirkan penganggaran yang humanis

Pada sisi lainnya, Gambar 2 dimaknai sebagai konsep penyusunan anggaran yang dapat dijadikan dasar oleh pimpinan universitas dalam mewujudkan GUG. RAB dapat dimetaforakan sebagai matahari. Setiap organisasi/institusi membutuhkan RAB sebagai acuan untuk dapat menjalankan organisasi/institusi. Universitas perlu menyusun dan memiliki RAB yang merupakan

dokumen turunan dari renstra yang memuat program dan kegiatan yang harus dilakukan dalam kurun waktu satu tahun. Dokumen RAB menjelaskan target *output* setiap tahun dan menjelaskan berapa anggaran yang diperlukan oleh universitas untuk mencapai target.

Untuk mengakomodasi target-target yang telah ditetapkan secara bersama-sama dengan

unit/fakultas, maka RAB disusun secara *bottom up* dengan memperhatikan prinsip yang perlu diterapkan dalam mencapai GUG. Proses penyusunan RAB diawali dengan pembahasan berbagai usulan program dan kegiatan selama satu tahun yang dilakukan oleh jurusan/program studi maupun unit kerja lainnya. Hasil usulan program dan kegiatan tersebut dibahas kembali pada tingkat fakultas/unit kerja. Selanjutnya, hasil tersebut ditelaah dan ditetapkan kembali di tingkat universitas untuk dikonsolidasikan dengan pihak kementerian.

Refleksi dari nilai-nilai tersebut muncul pada proses awal penyusunan anggaran yang dimulai dari musyawarah (*dulohupa*). Musyawarah dalam implementasinya diawali saat penentuan program kerja. Selanjutnya, dibutuhkan mufakat (*heluma*) atas hasil yang dimusyawarahkan. Untuk dapat merealisasikan anggaran, harus ada kerja (tindakan), tidak hanya sebatas konsep. Refleksi kerja (tindakan) dalam penganggaran tersebut diproses *huyula*, baik pada tahap mekanisme penyusunan anggaran, tahap penelaahan anggaran, dan tahap penetapan anggaran. RAB merupakan energi yang dibutuhkan oleh semua fakultas/unit kerja di lingkungan universitas sehingga penggunaan ditujukan untuk memenuhi kepentingan bersama dalam rangka mencapai visi dan misi universitas (Heinle et al., 2014; Nouman et al., 2020).

Nilai filosofis diartikan sebagai suatu keyakinan yang mengatur cara berperilaku dan menjadi arah tujuan akhir individu yang digunakan sebagai prinsip atau pedoman hidup seseorang atau kelompok berdasarkan kepentingannya. Oleh karena itu, nilai filosofis menjadi sangat penting untuk perkembangan dan pelestarian sebuah kebudayaan yang ada di suatu masyarakat yang dipercaya memiliki nilai kebaikan bagi masyarakat.

Terkait dengan penganggaran dalam Islam, Aliabadi et al. (2021) dan Amirkhani et al. (2019) menjelaskan prinsip-prinsip yang wajib diimplementasikan, yaitu menegakkan kebenaran, menjauhi kemungkaran, menegakkan keadilan, melakukan musyawarah, dan profesionalisme. Prinsip-prinsip ini bermakna bahwa konsep penganggaran dalam perspektif Islam dimaknai bahwa segala bentuk kekayaan yang dikelola oleh negara atau suatu entitas adalah untuk kepentingan *stakeholder* (umat) dengan memaksimalkan sumber-sumber pendapatan yang berorientasi pada prinsip masalah dan menghindari kerusakan.

Model *Dulahu* yang diinternalisasikan nilai *atiolo* (kasih) dan *toliano* (sayang) akan menghasilkan nilai keikhlasan dalam penganggaran. Nilai ini akan memudahkan konflik atau perdebatan yang ada. Pada akhirnya, tercipta anggaran bercirikan *tinepo* (subsidi silang) dan *tolonga:laa*

(kekeluargaan). Penganggaran yang lahir dari banyaknya pihak yang terlibat akan menghasilkan anggaran yang sukarela atau penuh keikhlasan.

Tabel 2 mengilustrasikan hasil perbandingan model penganggaran *Dulahu* dengan temuan model/konsep/analisis terdahulu. Penelitian ini berupaya mengidentifikasi nilai-nilai budaya masyarakat Gorontalo yang dapat diintegrasikan ke dalam penganggaran, khususnya penganggaran di universitas yang memiliki kompleksitas secara kelembagaan. Temuan nilai-nilai budaya dan model tidak bermaksud untuk menggantikan model/konsep atau bentuk analisis yang telah dilahirkan oleh peneliti terdahulu. Namun, temuan model ini memberikan keragaman formula yang dapat diimplementasikan oleh organisasi yang memiliki nilai-nilai yang sama.

Model *Dulahu* yang ditawarkan dalam penganggaran menjadi basis dalam memberikan penguatan bagi teori kontingensi. Setiap organisasi memiliki keunikan karakteristik budaya organisasi yang diimplementasikan dalam aktivitasnya, termasuk dalam penganggaran. Studi ini telah mengeksplorasi nilai-nilai kearifan lokal masyarakat yang diinternalisasikan dalam penganggaran di sebuah universitas negeri.

Secara umum, model *Dulahu* yang ditawarkan dalam penelitian ini memiliki kesesuaian dengan riset-riset sebelumnya yang mengusung nilai “kebersamaan” sebagai nilai budaya organisasi dalam internalisasi proses penganggaran (lihat Nouman et al., 2020; Putra & Muliati, 2020; Sonhaji et al., 2022). Namun, bila ditelusuri lebih lanjut, model *Dulahu* ini berupaya melengkapi konsep yang diusung oleh Seneviratne & Martino (2021) dan Uddin et al. (2019). Mereka menawarkan konsep penganggaran dengan analisis Teori Bourdieu. Analisisnya dinilai lebih berorientasi pada nilai ekonomi karena nilai kebersamaan, kekuasaan, dan kepatuhan agen yang diinternalisasikan dalam penganggaran ditujukan untuk mencapai efisiensi anggaran. Selain itu, konsep yang ditawarkan oleh mereka lebih berorientasi sosio-kultural yang lahir dari tradisi masyarakat dengan mengimplementasikan rasa kesatuan atau kesatuan dengan kelompoknya.

Model *Dulahu* ini juga sesuai dengan konsep yang ditawarkan oleh Nouman et al. (2020), Putra & Muliati (2020), dan Sonhaji et al. (2022). Model yang dilahirkan lebih komprehensif berkarakter nilai-nilai religi, sosio-kultural, dan ekonomi. Model ini berkeyakinan bahwa Tuhan menjadi pusat pertanggungjawaban dalam penganggaran, kebersamaan menjadi kebiasaan dalam prosesnya, dan efisiensi menjadi ranah yang dipertimbangkan untuk internalisasinya. Satu sisi yang berbeda dari model yang ditawarkan oleh mereka adalah dengan menambahkan nilai dasar *atiolo* (kasih) dan *toliano* (sayang) dalam prosesnya.

Harapan dari integrasi dua nilai tersebut adalah menjadikan proses penyusunan anggaran menjadi lebih humanis.

Pada sisi lainnya, model *Dulahu* yang ditawarkan dalam penelitian ini lebih baik dari sejumlah riset terdahulu seperti Ahrens et al. (2023), Alkaraan (2018), Bukh et al. (2021), Graham & Sathye (2018), Haliah (2021), Jayasinghe et al. (2020), McNab & Wilson (2018), Nkundabanyanga et al. (2023), Seneviratne & Martino (2021), dan Zarei et al. (2022). Jika mereka hanya menawarkan penganggaran berbasis kearifan lokal tanpa menelaah unsur religiusitas dalam akuntansi, maka nilai *Dulahu* dalam penelitian ini menawarkan hal yang sebaliknya. Nilai *Dulahu* dalam penelitian ini memberikan perspektif bahwa ujung dari adanya nilai lokal dalam akuntansi adalah nilai keagamaan. Hal inilah yang harus dipikirkan oleh sejumlah kalangan yang terlibat dalam proses penganggaran ataupun akuntansi manajemen untuk merumuskan model ini dalam penganggaran yang tidak hanya berlaku di universitas negeri, tetapi juga semua institusi pendidikan supaya nilai keagamaan dapat hadir di tengah maraknya akuntansi modern yang semakin sekuler.

Universitas adalah rumah bagi akademisi yang kompleks dengan berbagai kepentingan. Penganggaran yang humanis tumbuh dari nilai-nilai kearifan lokal yang penuh dengan nilai-nilai kasih dan sayang sebagai refleksi dari sifat Tuhan. Penganggaran yang penuh dengan keikhlasan akan memayungi penganggaran yang humanis.

SIMPULAN

Penganggaran menjadi basis yang perlu dipertimbangkan untuk meminimalisasi persoalan perilaku. Penelitian ini melahirkan keragaman nilai-nilai budaya organisasi yang terdesain dari kearifan lokal suatu masyarakat yang diyakini dan diinternalisasikan dalam penganggaran universitas. Selain itu, penelitian ini memberikan suatu penegasan bahwa teori kontingensi relevan dengan model penganggaran yang menjunjung tinggi nilai humanis.

Penelitian ini memberikan bukti bahwa sebuah universitas memiliki dan mengimplementasikan nilai-nilai budayanya sebagai kearifan lokal dalam proses penyusunan anggaran RAB di tingkat universitas. Nilai-nilai budaya yang ditemukan dalam proses penyusunan anggaran dalam beberapa aspek. Pertama, mekanisme penyusunan anggaran dengan nilai *molamonga tahuda* (menampung fatwa/arahan), *mopotuwau paham* (penyatuan persepsi/tindakan), *tolonga:laa* (prinsip kekeluargaan), *mopoduoto tilihula* (konsolidasi kewenangan), *tinepo* (subsidi silang), *mopomulo u paralu daa* (skala prioritas), *dia dia nuhe to tahuda* (kepatuhan), *popopiyuhe dudelo* (kehati-hatian), *basalata* (kesederajatan). Kedua, proses

penelaahan anggaran dengan nilai *mopoduoto tilihula* (konsolidasi kewenangan). Ketiga, proses penetapan anggaran dengan nilai *popopiyuhe dudelo* (kehati-hatian) dan *dia dia nuhe to tahuda* (kepatuhan). Internalisasi semua aspek ini akan menghadirkan penganggaran yang bersifat humanis.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih dan penghargaan kami sampaikan pula kepada semua informan yang mewakili pejabat di lingkungan UNG, Tim RAB Universitas dan Fakultas, Akademisi, Sosiolog, dan Budayawan. Terima kasih pula kepada tim reviewer dan pengelola Jurnal JAMAL.

DAFTAR RUJUKAN

- Adi, P. P., & Lestari, D. I. (2022). How Can Trust and Culture Lead to Budgetary Slack? *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 13(3), 561-575. <https://doi.org/10.21776/ub-jamal.2022.13.3.41>
- Agung, G. A., & SeTin, S. (2021). The Effect of Organizational Politics on Budgetary Participation with Procedural Fairness as a Mediation. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 24(1), 171-183. <https://doi.org/10.14414/jebav.v24i1.2613>
- Ahrens, T., Ferry, L., & Khalifa, R. (2023). The Critical Potential of Institutional Theory Revisited — A Field Study of the Rationalisation of Budget Fairness through Agentic Actorhood. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 20(5), 593-620. <https://doi.org/10.1108/QRAM-08-2021-0149>
- Aliabadi, F. J., Gal, G., & Mashyekhi, B. (2021). Public Budgetary Roles in Iran: Perceptions and Consequences. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 18(1), 148-168. <https://doi.org/10.1108/qram-11-2018-0084>
- Alkaraan, F. (2018). Public Financial Management Reform: An Ongoing Journey towards Good Governance. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 16(4), 585-609. <https://doi.org/10.1108/JFRA-08-2017-0075>
- Alsharari, N. M., & Al-Shboul, M. (2019). Evaluating Qualitative Research in management Accounting Using the Criteria of "Convincingness". *Pacific Accounting Review*, 31(1), 43-62. <https://doi.org/10.1108/par-03-2016-0031>
- Amirkhani, T., Aghaz, A., & Sheikh, A. (2019). An Implementation Model of Performance Based Budgeting. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(2), 382-404. <https://doi.org/10.1108/ijppm-05-2018-0171>
- Biswan, A. T., & Widiyanto, H. T. (2019). Peran Beyond Budgeting Entry Scan untuk Mengatasi Permasalahan Penganggaran Sektor

- Publik. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 10(2), 308–327. <https://doi.org/10.18202/jamal.2019.08.10018>
- Bukh, P. N., Christensen, K. S., & Svanholt, A. K. (2021). Making Sense of Cost-Consciousness in Social Work. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 18(1), 102–126. <https://doi.org/10.1108/GRAM-10-2019-0105>
- Colling, L., & Ceulemans, K. (2023). A Holistic View on the Opportunities and Threats of Normative Control: A Literature Review. *Journal of Management Control*, 34(3), 275–316. <https://doi.org/10.1007/s00187-023-00358-x>
- Daff, L., & Jack, L. (2018). Accountants' Proactivity in Intra-Organisational Networks: A Strong Structuration Perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(6), 1691–1719. <https://doi.org/10.1108/aaaj-08-2015-2190>
- Elkelish, W. W., & Rickards, R. C. (2018). Organisational Culture's Impact on Management Accounting and Control Practices in the United Arab Emirates. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 14(1), 24–46. <https://doi.org/10.1504/IJAAPE.2018.089408>
- Graham, P., & Sathye, S. (2018). National Differences in Capital Budgeting Systems: A Comparison between Indonesian and Australian Firms. *Asian Journal of Business and Accounting*, 11(1), 37–70. <https://doi.org/10.22452/ajba.vol11no1.2>
- Groot, T. D., & Ven, A. V. D. (2019). The Classroom as a Community of Interpretation. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 16(4), 491–516. <https://doi.org/10.1108/gram-10-2017-0095>
- Haliah, H. (2021). A Study of Performance Model Development and Good Governance Budgeting. *International Journal of Law and Management*, 63(3), 301–319. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-11-2016-0122>
- Heinle, M. S., Ross, N., & Saouma, R. E. (2014). A Theory of Participative Budgeting. *The Accounting Review*, 89(3), 1025–1050. <https://doi.org/10.2308/accr-50686>
- Imawan, A., Irianto, G., & Prihatiningtias, Y. (2019). Peran Akuntabilitas Pemerintah Desa dalam Membangun Kepercayaan Publik. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 10(1), 156–175. <https://doi.org/10.18202/jamal.2019.04.10009>
- Jayasinghe, K. (2021). Constructing Constructivism in Management Accounting Education: Reflections from a Teaching Cycle with Innovative Learning Elements. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 18(2), 282–309. <https://doi.org/10.1108/gram-05-2020-0067>
- Jayasinghe, K., Adhikari, P., Carmel, S., & Sopanah, A. (2020). Multiple Rationalities of Participatory Budgeting in Indigenous Communities: Evidence from Indonesia. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 33(8), 2139–2166. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2018-3486>
- Knardal, P. S., & Bjørnenak, T. (2020). Managerial Characteristics and Budget Use in Festival Organizations. *Journal of Management Control*, 31(4), 379–402. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00305-0>
- Kuroki, M. (2022). Impact of Depreciation Information on Capital Budgeting among Local Governments: A Survey Experiment. *Australian Accounting Review*, 32(2), 201–213. <https://doi.org/10.1111/auar.12355>
- Kuroki, M., & Shuto, A. (2022). Budget Ratcheting and Debtholders' Monitoring: Evidence from Private Colleges and Universities. *Journal of Management Accounting Research*, 34(2), 163–179. <https://doi.org/10.2308/jmar-2020-090>
- Kuruppu, C., Adhikari, P., Gunarathna, V., Ambalangodage, D., Perera, P., & Karunarathna, C. (2016). Participatory Budgeting in a Sri Lankan Urban Council: A Practice of Power and Domination. *Critical Perspectives on Accounting*, 41(2015), 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.01.002>
- Mayasari, R., & Bachtar, E. (2022). Apakah Akuntansi dan Etika Membuat Tujuan Perusahaan Menjadi Lebih Mulia? *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 13(3), 432–447. <https://doi.org/10.21776/ub.jamal.2022.13.3.32>
- McNab, R. M., & Wilson, S. D. (2018). Culture Matters: What Cultural Values Influence Budget Transparency? *Applied Economics*, 50(43), 4593–4605. <https://doi.org/10.1080/00036846.2018.1458197>
- Mirza, B. R. A. D., & Khoirunisa, K. R. (2021). Obedience Pressure vs Peer Pressure: An Explanation of Muslims' Religious Role in Budgetary Slack. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 36(2), 124–135. <https://doi.org/10.22146/jieb.v36i2.1771>
- Mkasiwa, T. A. (2020). Budgetary Practices in a Tanzanian University: Bourdieu's Theory. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 32(3), 399–420. <https://doi.org/10.1108/JPBA-FM-08-2019-0119>
- Modell, S. (2017). Critical Realist Accounting Research: In Search of Its Emancipatory Potential. *Critical Perspectives on Accounting*, 42(2015), 20–35. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.03.001>
- Myers, G. M. (2022). A Mechanism for Budgeting Faculty Support Services: Ask the Deans. *Canadian Public Policy*, 48(2), 304–316. <https://doi.org/10.3138/cpp.2021-054>
- Nkundabanyanga, S. K., Jayasinghe, K., Abaho, E., & Mugambe, K. (2023). Contingency Factors and Budget Actors' Behaviour during COVID-19: The Case of Uganda. *Journal of*

- Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 35(3), 354–384. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-03-2021-0058>
- Nouman, M., Siddiqi, M. F., Ullah, K., & Jan, S. (2020). Nexus between Higher Ethical Objectives (Maqasid Al Shari'ah) and Participatory Finance. *Qualitative Research in Financial Markets*, 13(2), 226–251. <https://doi.org/10.1108/QRFM-06-2020-0092>
- Nurmalasari, A., Sylvia, S., & Sultan, M. S. (2022). Effectiveness Government Budgeting Preparation for Regional Development Post COVID-19: Evidence from South Sulawesi Province, Indonesia. *Atestasi : Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5(2), 296–320. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v5i2.323>
- Pratolo, S., Sofyani, H., & Anwar, M. (2020). Performance-Based Budgeting Implementation in Higher Education Institutions: Determinants and Impact on Quality. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1786315. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1786315>
- Putra, C., & Muliati, N. (2020). Spirit Kearifan Lokal Bali dalam Akuntabilitas Desa Adat. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 11(3), 561–580. <https://doi.org/10.21776/ub.jamal.2020.11.3.32>
- Sargiacomo, M. (2018). The Routledge Companion to Qualitative Accounting Research Methods. *Accounting in Europe*, 15(1), 149–151. <https://doi.org/10.1080/17449480.2018.1442581>
- Seneviratne, C. P., & Martino, A. L. (2021). Budgeting as Practice and Knowing in Action: Experimenting with Bourdieu's Theory of Practice: An Empirical Evidence from a Public University. *Asian Journal of Accounting Research*, 6(3), 309–323. <https://doi.org/10.1108/AJAR-08-2020-0075>
- Sonhaji, Djuhari, D., Azis, N. A., & Suharsono, J. (2022). Internalisasi Budaya Jawa dalam Tahapan Penganggaran. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 13(3), 404–419. <https://doi.org/10.21776/ub.jamal.2022.13.3.30>
- Syarifuddin. (2018). Konstruksi Kebijakan Anggaran: Aksentuasi Drama Politik dan Kekuasaan (Studi Kasus Kabupaten Jembrana Bali). *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 15(3), 307–331. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2011.v15.i3.371>
- Taylor, L. C. (2018). Reassessing and Refining Theory in Qualitative Accounting Research. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 15(4), 510–534. <https://doi.org/10.1108/qram-09-2017-0090>
- Uddin, S., Mori, Y., & Adhikari, P. (2019). Participatory Budgeting in a Local Government in a Vertical Society: A Japanese Story. *International Review of Administrative Sciences*, 85(3), 490–505. <https://doi.org/10.1177/0020852317721335>
- Villiers, C. D., Farooq, M. B., & Molinari, M. (2021). Qualitative Research Interviews Using Online Video Technology – Challenges and Opportunities. *Meditari Accountancy Research*, 30(6), 1764–1782. <https://doi.org/10.1108/medar-03-2021-1252>
- Zarei, H., Yazdifar, H., Ghaleno, M. D., & Namazi, N. (2022). National Culture and Public-Sector Budgeting: The Mediating Role of Country-Level Institutions Using a Structural Equation Modeling Approach. *Journal of Applied Accounting Research*, 23(3), 686–714. <https://doi.org/10.1108/JAAR-05-2020-0102>